

VU Research Portal

Leiden naar integriteit: De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen

Lasthuizen, K.M.

published in

Samenleving en criminaliteit

2009

document version

Early version, also known as pre-print

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Lasthuizen, K. M. (2009). Leiden naar integriteit: De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen. *Samenleving en criminaliteit*, 47, 55-59.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

De Orde van de Dag – Themanummer Corruptie
Leiden naar Integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen.
Karin Lasthuizen¹

Introductie

Deze bijdrage sluit aan bij de laatste vraag uit de locomotieftekst over de aanpak van corruptie. Meer in het bijzonder gaat het artikel dieper in op de rol die de leidinggevende in de organisatie speelt bij de aanpak van corruptie en een breder scala aan integriteitsschendingen op de werkvloer, waarbij de resultaten van eerder onderzoek van de auteur² binnen de politieorganisatie leidend zullen zijn. Alvorens dit te doen is het van belang om corruptie en integriteit in een organisatiecontext nader te definiëren.

Integriteit en integriteitsschendingen

In dit artikel wordt *integriteit* van organisaties opgevat als de kwaliteit van handelen van de werknemers in overeenstemming met de relevante morele waarden, normen en daaruit voortvloeiende verplichtingen en (spel)regels van de organisatie en de samenleving (zie Huberts, 1998). Integriteit staat dus voor wat moreel door de beugel kan, voor wat deugt, redenerend vanuit de morele normen en waarden (en daarvan afgeleide regels) die voor het onderwerp dat de maat genomen wordt, gelden.

Tegenover integer handelen staat niet-integer handelen, staan *integriteitsschendingen*. Bij een integriteitsschending wordt in strijd met de geldende waarden en normen (en regels) gehandeld. Schendingen van integriteit kunnen worden onderverdeeld in verschillende types (zie tabel 1): corruptie in de zin van omkoping, corruptie in de zin van oneigenlijke bevoordeling van vrienden of familie door leidinggevers of door medewerkers, fraude en diefstal, belangenverstrengeling door dubieuze giften en beloften of

¹ Dr. Karin Lasthuizen is als universitair docent verbonden aan de onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur van de afdeling Bestuurswetenschappen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (www.fsw.vu.nl/integriteit).

² Lasthuizen, K. (2008). *Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity*. Enschede: Printpartners Ipskamp. Zie <http://dare.uvu.nl/handle/1871/12872>.

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

door conflicterende nevenfuncties, oneigenlijk gebruik van bevoegdheden, misbruik of manipulatie van informatie, discriminatie en seksuele intimidatie, onfatsoenlijke omgangsvormen onder collega's of in relatie tot klanten, verspilling en wanprestatie tijdens het werk en wangedrag in de vrije tijd, dat het aanzien van de functie en de organisatie kan schaden (Huberts, Pijl & Steen, 1999). Corruptie wordt daarmee gezien als een van de schendingen van integriteit waarvan sprake is wanneer werknemers de kennis of macht die met hun functie verbonden zijn misbruiken om van derden financiële of andere gunsten te verwerven. Ze doen iets of ze laten iets na met het oog op het verkrijgen van gunsten van particulieren, bedrijven, organisaties, instanties of van ambtenaren, bestuurders en politici.

Tabel 1. Typologie van integriteitsschendingen

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Corruptie: omkoping2. Corruptie: bevoordeling van vrienden, familie, partij3. Fraude en diefstal4. Dubieuze giften en beloften5. Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten6. Misbruik van bevoegdheden7. Misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie8. Discriminatie, (seksuele) intimidatie en onfatsoenlijke omgangsvormen9. Verspilling en wanprestatie10. Wangedrag in de vrije tijd |
|--|

Integriteit van het openbaar bestuur

Het is evident dat integriteit van groot belang is voor zowel publieke als private organisaties. Bij de overheid leiden schendingen van de bestuurlijke integriteit onherroepelijk tot een verlies aan vertrouwen van de burgers, hét fundament van onze democratische rechtsstaat (van den Heuvel, Huberts & Verberk, 2002). Integriteit bij de politie heeft daarbij kunnen rekenen op ruime belangstelling van zowel bestuurders als van onderzoekers. Dit is niet verwonderlijk. Wanneer de kern van de politiefunctie wordt omschreven als het desnoods met dwang handhaven van normen en regels en integriteit verwijst naar het opvolgen van de normen en regels voor de handhaving, dan ligt daarin al besloten dat het funest is als de politie zich op het hellende vlak van

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

het machtsbederf begeeft (Huberts, 1998). Wie voor de samenleving normen en regels wil handhaven, zal om te beginnen zelf aan normen en regels moeten voldoen. In die zin doordringt 'integriteit' het hele wezen van de politieorganisatie. Voor de geloofwaardigheid en de legitimiteit van de politiezorg is integriteit een noodzakelijke voorwaarde (Huberts, 1998; Kaptein en van Reenen, 2001; Newburn, 1999; Punch, 1985).

Om de integriteit van bijvoorbeeld de politieorganisatie te waarborgen of te verbeteren, worden door het bestuur vaak allerlei beleidsmaatregelen genomen zoals het opstellen van gedragscodes en richtlijnen, het screenen van sollicitanten, het afleggen van de ambtseed, het geven van trainingen en het instellen van een klokkenluidersregeling (van den Heuvel & Huberts, 2003; Weaver, Treviño & Cochran, 1999).

Naast deze maatregelen wordt benadrukt dat integriteit staat en valt met *leiderschap*. Leiderschap wordt gezien als de cruciale factor in de beïnvloeding van de integriteit van werknemers van een organisatie (Ciulla, 1998; Treviño & Nelson, 1999; Treviño, Hartman & Brown, 2000). Of en in welke mate leiderschap belangrijk is en op welke manier leiderschap helpt om de integriteit van organisaties en haar medewerkers te waarborgen zal in dit artikel nader worden uiteengezet aan de hand van eerder onderzoek van de auteur (Lasthuizen, 2008).

Leiderschap en de integriteit van de organisatie

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is voor leiderschap onderscheid gemaakt in verschillende leiderschapsstijlen en is als graadmeter voor het integriteitsniveau binnen een organisatie gekeken naar de aan- of afwezigheid van verschillende types integriteitsschendingen (zie Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Door op deze wijze te differentiëren kan worden vastgesteld of de aanpak van corruptie of fraude een andere leiderschapsbenadering nodig heeft dan bijvoorbeeld de aanpak van misbruik van informatie of discriminatie en intimidatie. Daarbij is niet alleen gekeken naar de aanwezigheid van integriteitsschendingen in de organisatie, zoals werknemers dit waarnemen, maar is ook onderzocht welk *moreel oordeel* medewerkers hebben ten aanzien van de aanvaardbaarheid van deze integriteitsschendingen (zie Treviño & Weaver, 2003).

De onderzochte leiderschapsstijlen worden geschaard onder het begrip *ethisch leiderschap* (zie Brown, Treviño & Harrison, 2005) en

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

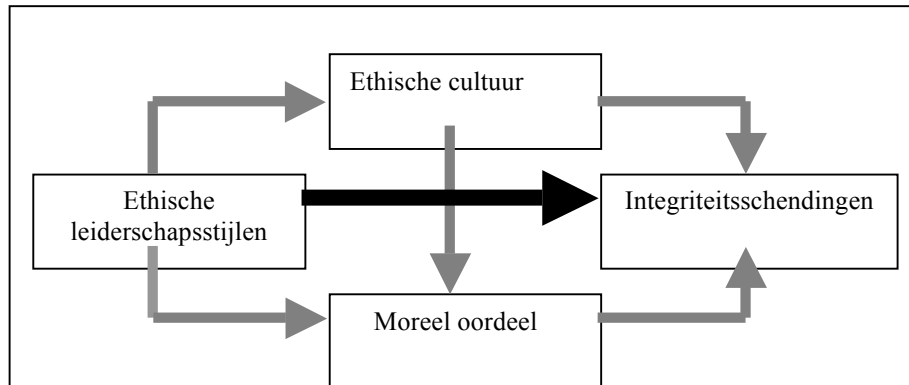
zijn genoemd *voorbeeldleiderschap*, *integriteitsgericht leiderschap* en *onethisch leiderschap*. Bij voorbeeldleiderschap geven leidinggevendenden zelf het goede voorbeeld en dragen zij het belang van integriteit uit. Bij integriteitsgericht leiderschap neemt de leidinggevende een actieve rol aan door het onderwerp integriteit met zijn of haar medewerkers te bespreken en door medewerkers die over de schreef gaan te disciplineren.³ Bij onethisch leiderschap manipuleert de leidinggevende ondergeschikten en gedraagt hij of zij zich niet naar de waarden die hij of zij uitdraagt (Craig & Gustafson, 1998).

Omdat leiderschap niet alleen direct effect heeft op de integriteit van de werknemers maar ook indirect via de cultuur binnen de organisatie dient ook de *ethische cultuur* als invloedsfactor meegenomen te worden. Hieronder wordt dat deel van de organisatiecultuur verstaan waarin formele en informele mechanismen de zienswijze en het gedrag van medewerkers in het ethische domein sturen en ethisch gedrag stimuleren (Treviño & Weaver, 2003). Concreet gaat het dan om de (mate van) *helderheid* van de regels over de omgang met elkaar en met de organisatiemiddelen, de *uitvoerbaarheid* ten aanzien van de normen die aan medewerkers worden gesteld, de *zichtbaarheid* van de wijze waarop medewerkers met elkaar en met bedrijfsmiddelen omgaan, de *bespreekbaarheid* van morele dilemma's, de *sanctioneerbaarheid* van (on)ethisch gedrag en het *draagvlak* onder collega's om zorgvuldig met elkaar en met organisatiemiddelen om te gaan (Kaptein, 1998, 2001, 2008). Dit kan worden samengevat in een conceptueel model dat hieronder wordt weergegeven.

³ Aansluitend bij de locomotieftekst zou a *priori* voorbeeldleiderschap opgevat kunnen worden als een meer preventieve leiderschapsstijl, terwijl integriteitsgericht leiderschap meer repressieve elementen in zich draagt; dit onderscheid vervaagt wanneer ook de effecten die beide stijlen hebben op het integriteitsniveau van de organisatie in acht worden genomen.

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

Figuur 1. Conceptueel model



Bron: Lasthuizen, 2008:226

Leiden naar integriteit: over de rol van ethisch leiderschap

Het bovenstaand model werd in onderzoek (Lasthuizen, 2008) getoetst in een Nederlands politiekorps door middel van een gestandaardiseerde enquête uitgevoerd onder alle medewerkers. Uit de analyse bleek allereerst dat voor de meeste types van integriteitsschendingen geldt dat zij niet zo vaak lijken voor te komen in de organisatie en dat veruit de meeste medewerkers moreel oordelen dat zulke schendingen niet aanvaardbaar zijn. Wanneer de percepties over de frequentie van types integriteitsschendingen gecombineerd worden met het morele oordeel over de aanvaardbaarheid hiervan, ontstaat een categorisering van integriteitsproblemen die elk een andere beleidsaanpak vereisen (Lasthuizen, Huberts & Kaptein, 2002, 2005). Dit levert het volgende beeld op voor de onderzochte politieorganisatie (zie figuur 2).

Urgente integriteitsproblemen (type 1): integriteitsschendingen die relatief vaak worden gesignaleerd, maar die onaanvaardbaar worden gevonden door de meeste medewerkers. In het geëncquêteerde politiekorps gaat het om vriendjespolitiek door leidinggevendenden, onfatsoenlijke omgangsvormen onder collega's en in relatie tot klanten, en verspilling en wanprestatie tijdens het werk.

Terugkerende integriteitsproblemen (type 2): schendingen die relatief vaak worden gesignaleerd, maar ook meer aanvaardbaar worden geacht, zoals het gebruik van organisatiemiddelen en werktijd voor privé-doeleinden (fraude).

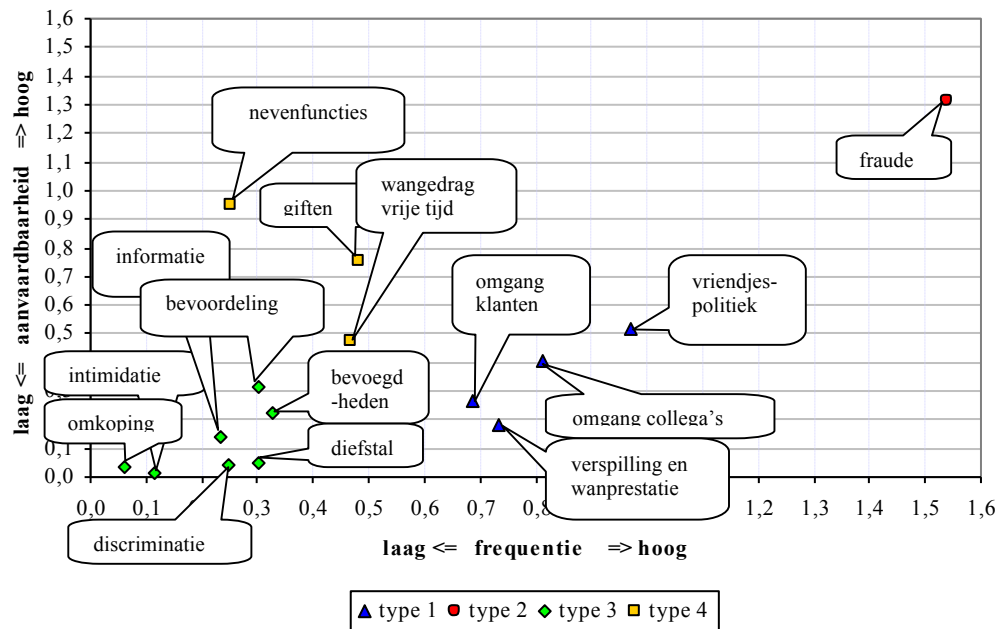
Specifieke integriteitsproblemen (type 3): schendingen die nauwelijks worden gesignaleerd en worden beoordeeld als

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

onaanvaardbaar. Het gaat hier om corruptie in de zin van omkoping, bevoordeling door medewerkers, diefstal, oneigenlijk gebruik van bevoegdheden, misbruik en manipulatie van informatie, discriminatie en seksuele intimidatie.

Non-integriteitsproblemen (type 4): schendingen die nauwelijks worden gesignaleerd, maar relatief aanvaardbaar worden gevonden en dus door de medewerkers zelf niet als een probleem worden gezien. In het onderzochte politiekorps ging het om belangenverstrengeling door giften en nevenfuncties en wangedrag in de vrije tijd.

Figuur 2. Waargenomen frequentie versus aanvaardbaarheid van types integriteitsschendingen (gemiddelde scores; 0, laag tot 4, hoog)



Bron: Lasthuizen, 2008:230

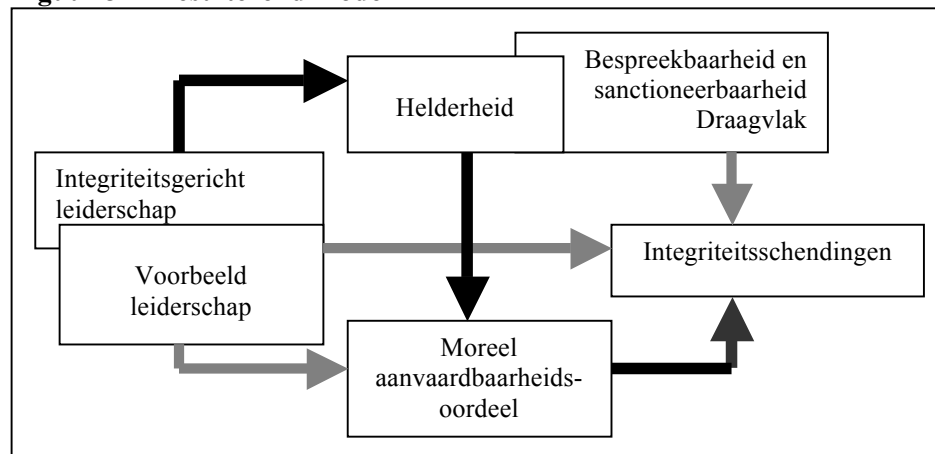
Het op deze manier presenteren van de data geeft ook een handvat voor de wijze waarop integriteitsproblemen zouden kunnen worden aangepakt. Bij terugkerende en non- integriteitsproblemen die relatief aanvaardbaar worden gevonden, zou de beleidsaanpak zich eerst kunnen richten op het bewust maken van medewerkers dat er sprake is van een integriteitsprobleem. De nadruk ligt dan meer op een

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

preventieve aanpak. Voor urgente en specifieke integriteitsproblemen, die door de medewerkers onaanvaardbaar worden gevonden, zou de beleidsaandacht zich kunnen richten op de vraag waarom zij dan toch voorkomen in de organisatie en zou een repressieve aanpak meer effect kunnen sorteren. Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol. Het analyseren van de invloedsrelaties tussen ethisch leiderschap, ethische cultuur, morele aanvaardbaarheidsoordelen en de waargenomen frequentie van integriteitsschendingen, leverde enkele belangrijke bevindingen op.

De hoofdconclusie over de invloed van leiderschap op de integriteit van een organisatie is dat ethische leiderschapsstijlen stimuleren dat medewerkers integriteitsschendingen onaanvaardbaar vinden, en dat voorbeeldleiderschap en integriteitsgericht leiderschap tevens de door medewerkers waargenomen integriteitsschendingen weten te beperken. Daarnaast heeft het morele oordeel van medewerkers zelf, de mate waarin ze schendingen onaanvaardbaar vinden, een belangrijke beperkende invloed op integriteitsschendingen. Ook een ethische cultuur helpt, maar in een minder sterke mate. Effecten worden vooral gevonden voor helderheid over de regels, bespreekbaarheid van integriteit, sanctioneerbaarheid van niet-integer gedrag en draagvlak voor integer handelen. Deze bevindingen zijn weergegeven in het onderstaande model (figuur 3).

Figuur 3 Resultierend model



Naast deze hoofdconclusie komt naar voren dat het belangrijk is om de relaties te specificeren naar verschillende leiderschapsstijlen en types

integriteitsschendingen. Dat leidt tot enkele meer toegespitste conclusies.

Ten eerste is het opvallend dat leiderschap niet het panacee of Eureka concept is zoals algemeen wordt verondersteld in de literatuur. De invloed van leiderschap op de waargenomen frequentie van integriteitsschendingen verloopt veelal indirect via de morele oordelen van medewerkers en de ethische cultuur. Er zijn weinig directe effecten aantoonbaar en deze zijn niet zo sterk als verwacht werd op basis van de theorie.

Ten tweede, de werking van voorbeeldleiderschap en integriteitsgericht leiderschap verschilt van elkaar. Voorbeeldleiderschap werkt primair via de ethische cultuurdimensie helderheid op de morele aanvaardbaarheids-oordelen van medewerkers en beïnvloedt zo de frequentie waarin integriteitsschendingen voorkomen, terwijl integriteitsgericht leiderschap de schendingen primair via de ethische cultuurdimensies bespreekbaarheid, sanctioneerbaarheid en draagvlak beïnvloedt.

Ten derde, ethische cultuur beperkt de frequentie van integriteitsschendingen, waarbij de sterkste effecten worden gevonden voor bespreekbaarheid van integriteit, sanctioneerbaarheid van niet-integer gedrag en draagvlak voor integer handelen. Helderheid over de normen en regels is ook belangrijk, omdat deze dimensie de morele oordelen van medewerkers over de aanvaardbaarheid van schendingen sterk beïnvloedt. De ethische cultuur zelf wordt vooral beïnvloed door de ethische leiderschapstijlen.

Ten slotte zijn de morele aanvaardbaarheidsoordelen van medewerkers erg belangrijk voor de mate waarin integriteitsschendingen daadwerkelijk lijken plaats te vinden. Als medewerkers integriteitsschendingen onaanvaardbaar vinden, zullen zij minder vaak voorkomen. Het morele oordeel wordt beïnvloed door ethisch leiderschap en door helder te zijn over de normen en regels over de omgang met elkaar en de organisatiemiddelen.

Deze bevindingen hebben, naast methodologische en theoretische implicaties (zie Lasthuizen, 2008), directe gevolgen voor beleid. Zo zou in leiderschapstrainingen niet alleen aandacht geschonken moeten worden aan effectief leiderschap in termen van output en prestaties, maar ook aan ethisch leiderschap. Daarnaast zouden binnen integriteitstrainingen naast integriteitskwesties ook de rol van voorbeeldleiderschap en integriteitsgericht leiderschap als oplossing voor integriteitsproblemen aan de orde kunnen komen. De

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

resultaten geven tevens het belang van heldere normen en regels ten aanzien van alle types integriteitsschendingen aan, omdat helderheid van grote invloed is op het morele oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van schendingen. Deze normen en regels zouden, gezien het belang van voorbeeldleiderschap, op alle niveaus in de organisatie even krachtig moeten gelden. Daarnaast leren medewerkers ook door het observeren van het gedrag van collega's en de consequenties daarvan: wat doen zij en komen zij er mee weg? Hier wordt het effect van integriteitsgericht leiderschap duidelijk, alsmede bespreekbaarheid van integriteit, sanctioneerbaarheid van niet-integer gedrag en draagvlak voor integer handelen als belangrijke onderdelen van een solide ethische cultuur. Tot slot, duidelijk wordt dat het effect op het integriteitsniveau van de organisatie schuilt in een mix van ethische leiderschapsstijlen, van zowel voorbeeldleiderschap als integriteitsgericht leiderschap, van zowel een meer preventieve aanpak als een repressieve aanpak, ten dele afhankelijk van het type integriteitsproblemen waarmee de organisatie worstelt.

Referenties

- Brown M.E., L.K. Treviño and D.A. Harrison. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134.
- Ciulla, J.B. (ed.). (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport: Praeger.
- Craig, S.B. and S.B. Gustafson. (1998). Perceived leadership integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly* 9 (2): 127-145.
- Heuvel, J.H.J. van den, L.W.J.C. Huberts en S. Verberk. (2002). *Het Morele Gezicht van de Overheid. Waarden, Normen en Beleid* Utrecht, The Netherlands: Lemma.
- Heuvel, J.H.J. van den and L.W.J.C. Huberts (2003). *Integriteitsbeleid van gemeenten*. Utrecht, The Netherlands: Lemma.
- Huberts, L.W.J.C. (1998). *Blinde Vlekken in de Politiepraktijk en de Politiewetenschap*. Deventer, The Netherlands: Gouda Quint.
- Huberts, L.W.J.C., D. Pijl and A. Steen. (1999). Integriteit en corruptie [Integrity and corruption]. In: C.J.C.F. Fijnaut, E. Muller and U. Rosenthal (eds.). *Politie. Studies over haar Werking en Organisatie*. Alphen aan den Rijn, The Netherlands: Samsom, p. 57-79.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers/Springer.

Full reference: Lasthuizen, K. (2009). [Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen](#). *Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving*. Themanummer Verkocht of omgekocht? Een criminologische benadering van corruptie 47 (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.

- Kaptein, M. (2001). De integriteitbarometer voor organisaties. *Bedrijfskunde* 73 (3): 12-18.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kaptein, M. and P. van Reenen. (2001). Integrity management of police organizations. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 24 (3): 281-300.
- Lasthuizen, K. (2008). *Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity*. Enschede: Printpartners Ipskamp. Zie <http://dare.ubvu.vu.nl/handle/1871/12872>.
- Lasthuizen, K., L.W.J.C. Huberts and M. Kaptein. (2002). Integrity problems in the police organization. Police officers' perceptions reviewed. In: M. Pagon (ed.). *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*. Ljubljana: College of Police and Security Studies, p. 25-37.
- Lasthuizen, K., L.W.J.C. Huberts and M. Kaptein. (2005). Analyse van integriteitsopvattingen. In: L.W.J.C. Huberts and J. Naeyé (eds.). *Integriteit van de Politie. Verslag van Onderzoek naar Politie Integriteit in Nederland*. Zeist, The Netherlands: Kerckebosch.
- Newburn, T. (1999). *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons From the Literature*. London: Home Office.
- Punch, M. (1985). *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. London: Tavistock Publications.
- Treviño, L.K., L.P. Hartman and M.E. Brown. (2000). Moral person and moral manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review* 42 (4): 128-142.
- Treviño, L.K. and K.A. Nelson. (1999). *Managing Business Ethics. Straight Talk about How To Do It Right*. New York: John Wiley and Sons.
- Treviño, L.K. and G.R. Weaver, G.R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations. Social Scientific Perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Treviño, L.K., G.R. Weaver, D. Gibson and B. Toffler. (1999) Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review* 41 (2): 131-151.
- Weaver, G.R., L.K. Treviño and P.L. Cochran. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990s: An empirical study of Fortune 1000. *Journal of Business Ethics* 18 (3): 283-294.